



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

El Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares

Cámara de Comercio de Bogotá
Bogotá, julio 22 de 2016



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Las empresas cerradas y familiares pueden mejorar su Gobernabilidad

- **Cuatro Pasos para la Excelencia**
 - Fortalecer los Órganos de Gobierno
 - Promover la Diversidad
 - Dedicar tiempo a la Estrategia
 - Fijar Índices de Gestión claros



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

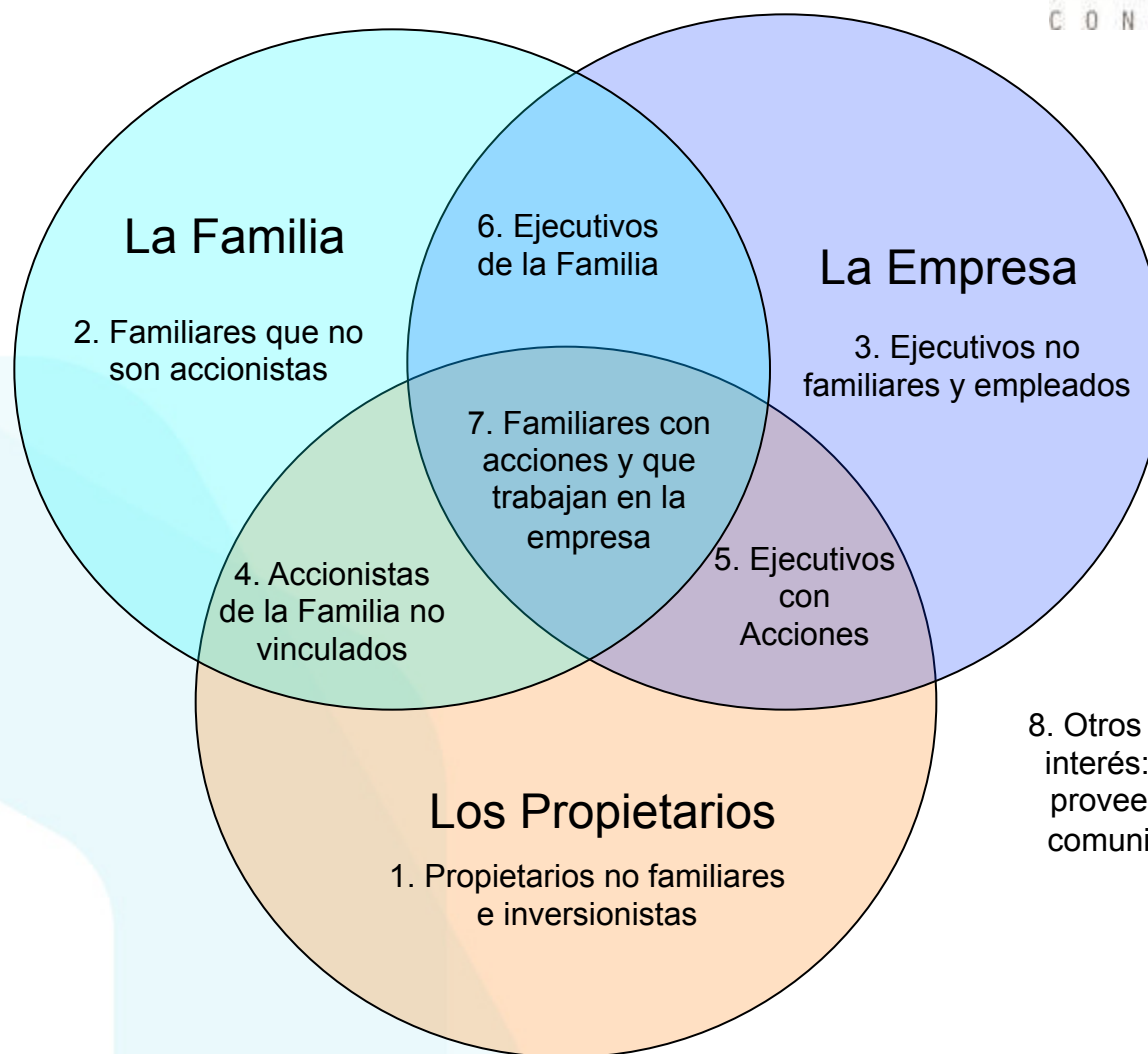
Establecer los Órganos de Gobierno

- OG para la Familia y la Empresa
- La AF: determina los valores
- Protocolo: Necesario pero no suficiente
- La Junta: Participa en la estrategia
- La Alta Gerencia:
 - Elabora la estrategia
 - La implementa



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

El Gobierno Corporativo estructura y formaliza las relaciones entre los diferentes grupos de interés



8. Otros grupos de interés: clientes, proveedores, la comunidad, etc.

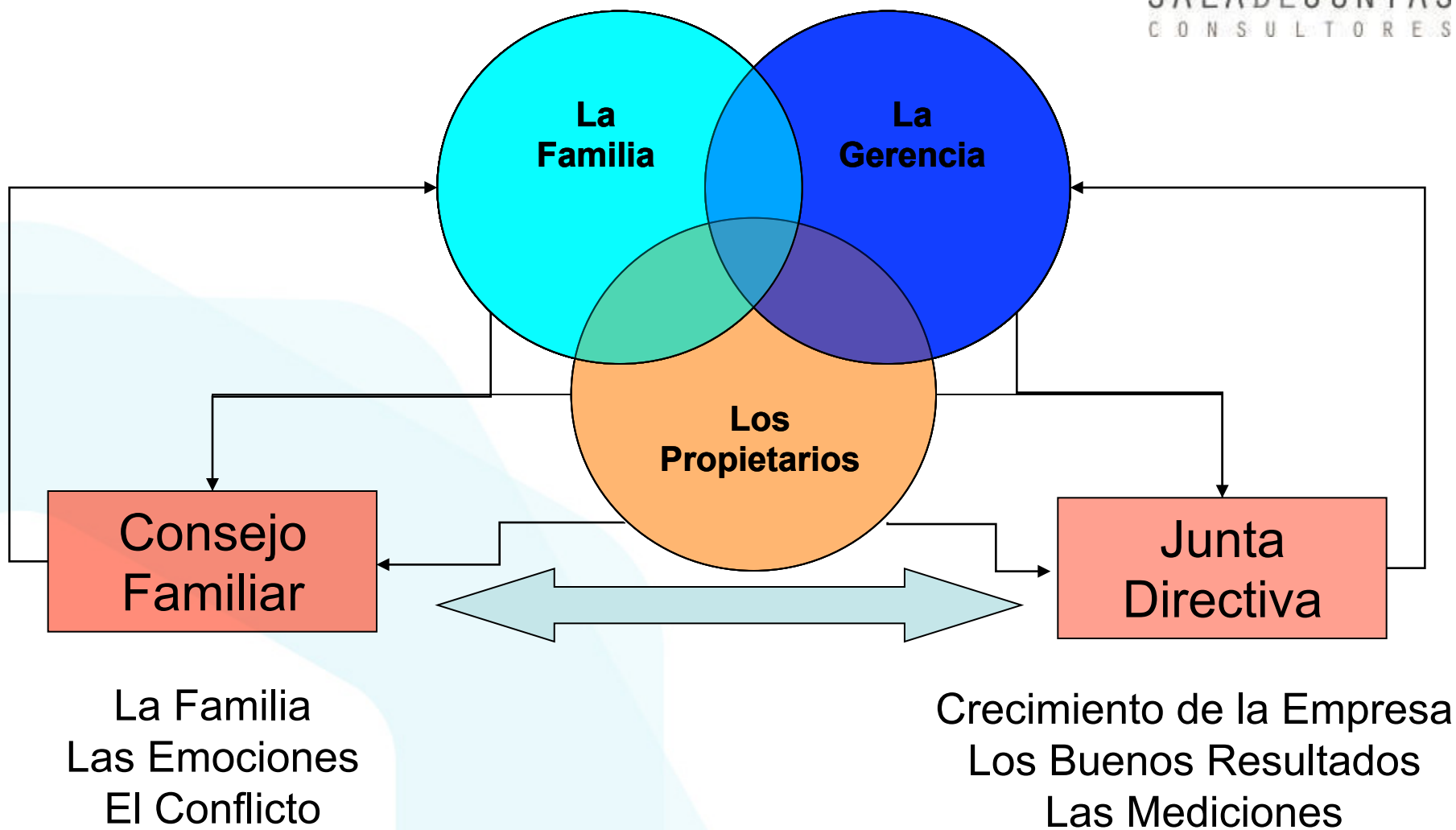


SALADEJUNTAS
CONSULTORES

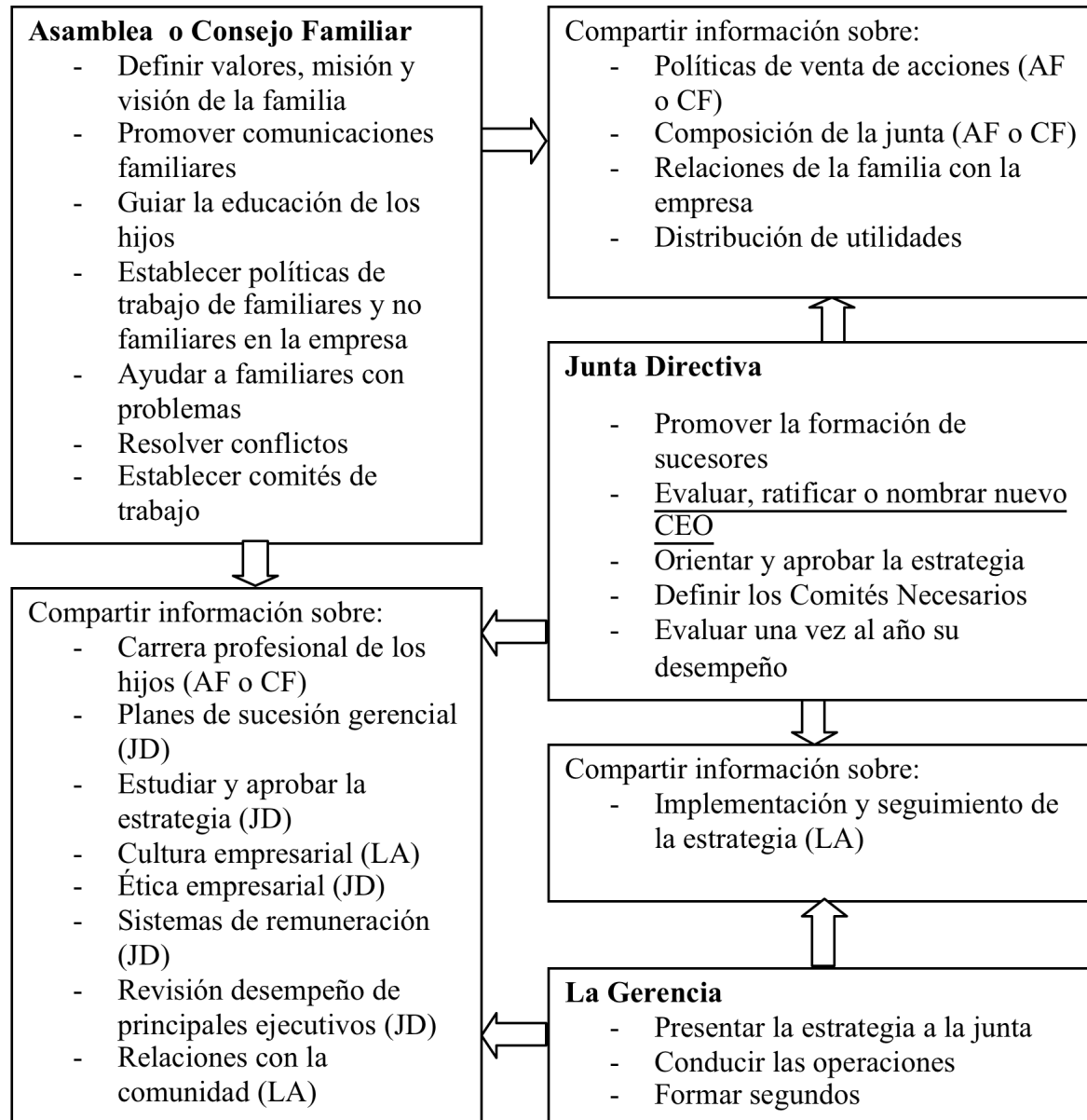
¿Cómo ponerle
orden a éste
galimatías?



SALADEJUNTAS
CONSULTORES



Relaciones entre los tres órganos de gobierno





SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Las Prácticas más efectivas para proteger y preservar las Empresas Familiares son:

- Trabajar en un entendimiento o acuerdo que fortalezca la unión familiar
- Fortalecer Juntas Directivas en las Empresas con participación de independientes.



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Una familia puede mejorar significativamente las posibilidades de éxito y supervivencia de sus empresas, diseñando un plan estratégico familiar:

- Metas a largo plazo
- Compromiso de la familia con la empresa
- Planes de Sucesión Gerencial
- Conformación de las Juntas
- Sistemas de votación y manejo de dividendos
- Carrera de empleados no familiares
- Encuentros familiares



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

PATROCINADOR ESPECIAL:



“EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: 500 AÑOS DE ÉXITOS”

FORO PROMOVIDO POR:



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

www.sdj.com.co



Borja Raventós
Codorniu Raventós

Menos del 3% de las Empresas
Familiars llega a la cuarta
generación.
Se les conoce como el Club del 3%.
Aprenda cómo ingresar a tan
exclusivo Club

CONFERENCISTAS:



Joaquín Uriach
Grupo Uriach

BOGOTÁ | Club El Nogal, 8 de Sep 2015

PANELISTAS:

Mercedes Eleta de Brenes | Exgerente de Corporación Panameña de Radiodifusión

Santiago Pérez Moreno | Vicepresidente de Banca Personal y Pymes de Bancolombia

Ricardo Obregón | Expresidente de Bavaria y Carvajal

Alexis Sabet Echavarría | Vicepresidente del Consejo de Familia y Accionista de Corona





SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Los Protocolos y el Grupo Uriach

ETAPA 2

LOLO



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Dilemas de una EF

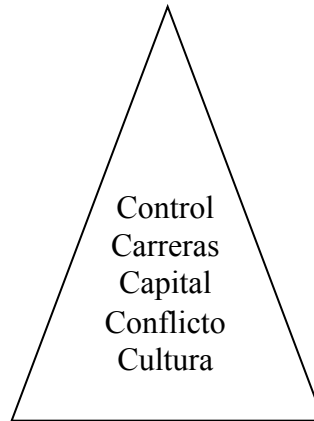
**Oportunidades y
Requerimientos del
Negocio**

**Aspiraciones y
Necesidades
de la Familia**

**Control
Carreras
Capital
Conflicto
Cultura**



SALADEJUNTAS
CONSULTORES



1. Control: Establecer como se tomarán las decisiones en la Familia
2. Carreras: Programar el Desarrollo Profesional de los Hijos de acuerdo a sus aspiraciones.
3. Capital: Implementar procedimientos y acuerdos para que miembros de la familia puedan reinvertir o vender su inversión sin perjuicio de los intereses de los otros miembros de la familia.
4. Conflictos: Resolver los conflictos que se presenten a nivel familiar, antes de que sean insolubles.
5. Cultura: Aprovechar los valores de la familia para desarrollar planes y acciones.



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Muchos de ustedes seguramente no tienen ni
Asamblea ni Consejo Familiar



SALADEJUNTAS
CONSULTORES





SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Razón del Directorio

- Una Asamblea no puede Administrar
- Esta delega Admon. en el Directorio
- El Directorio es el Cerebro de la Cía.
- Directores: Toda su capacidad para la Cía.
- El día a día se delega en la Alta Gerencia
- En Colombia
 - No hay conciencia del valor del Directorio



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Funciones del Directorio

- Definir con la Alta Gerencia la estrategia
- Revisar con la Alta gerencia los Planes de Sucesión
- Supervisar que la gestión esté alineada con la estrategia
- Definir Políticas de la Cía.
- Aprobar el presupuesto anual
- Evaluar a la Alta Gerencia
- Seguimiento al sistema de control interno.
- Evaluar con la A. G. los riesgos
- Fijar políticas de comunicación con accionistas y grupos de interés
- Nombramiento y remuneración de la A. G.
- Proponer a la Asamblea repartición de dividendos



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Selección de los Directores

- Los nombra la asamblea
- Principales Requisitos:
 - Prestigio Profesional, experiencia y Honorabilidad
 - No tener vinculaciones con competidores
 - No pertenecer a más de 5 Directorios
 - Tener perfiles complementarios
- La evaluación de los Directores



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Programa ↓

Actividad	Bogotá, Miércoles 29 de agosto Club El Nogal	Medellín, Jueves 30 de agosto Country Club Ejecutivos
Registro	8:00 a.m. a 8:30 a.m.	1:30 p.m. a 2:00 p.m.
Conferencia de Rowan Gibson: "Lo que la junta debe saber para enfrentar los retos del futuro."	8:30 a.m. a 10:00 a.m.	2:00 p.m. a 3:30 p.m.
Refrigerio.	10:00 a.m. a 10:30 a.m.	3:30 p.m. a 4:00 p.m.
Panel con Rowen Gibson	10:30 a.m. a 12:00 m.	4:00 p.m. a 5:30 p.m.
Panelistas: Los Presidentes de importantes compañías del país, acompañados de líderes de la academia y el Gobierno.	Efraín Forero, Davivienda Antonio Celia, Promigas Ricardo Obregón, Carvajal Sergio Fajardo, Gobernador de Antioquia	Carlos E. Piedrahita, Nutresa. José María Maya, Rector CES. José A. Vélez, Argos

Inversión ↓

	Hasta agosto 15	De agosto 16 al 29	PROMOTOR Y MODERADOR
Público General:	\$ 450.000 + IVA	\$ 490.000 + IVA	FOROS RMC RICARDOMEJACANO.COM

Informes:



BOGOTÁ

Tel.: +57(1) 610 1183 - 610 7549
E-mail: registro@enfoqueseminarios.com



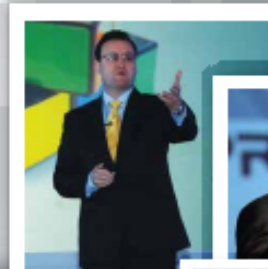
MEDELLÍN

Tel.: +57(4) 268 7491 Ext. 15
E-mail: comunicaciones@amchamedellin.com

FOROS RMC
RICARDOMEJACANO.COM

Juntas Innovadoras

LO QUE LA JUNTA DIRECTIVA DEBE SABER PARA ENFRENTAR LOS RETOS DEL FUTURO



- Rowan Gibson -

"Todos podemos ser innovadores".

Gibson estudió las 200 innovaciones más importantes de los últimos 30 años y las mentes que había detrás. Su hallazgo: Steve Jobs, Jeff Bezos, Bill Gates, Rob McEwen, etc., coinciden en la misma característica: mirar el mundo desde una perspectiva fresca, sin paradigmas. Las Juntas Directivas son responsables de crear la cultura Innovadora.

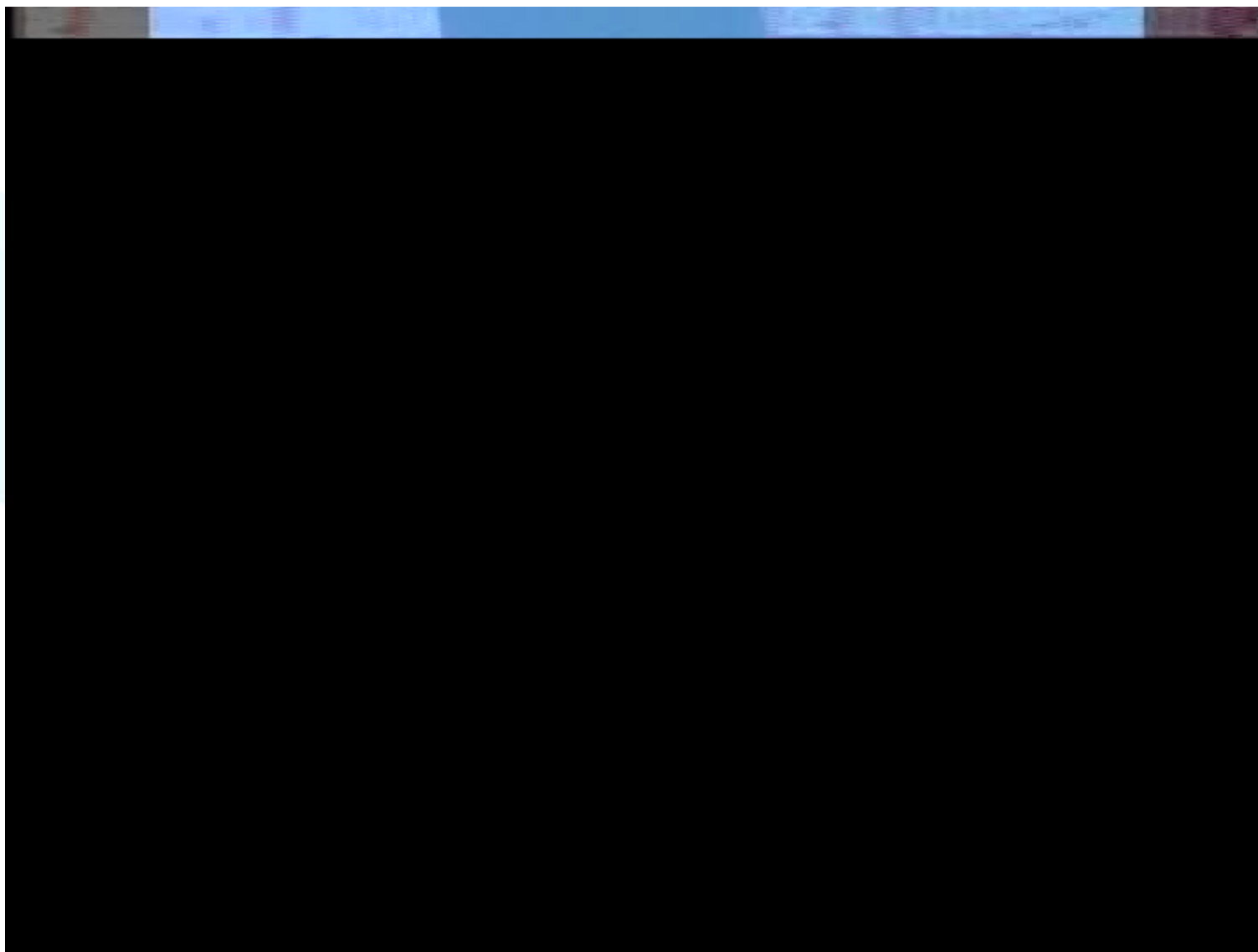
Bogotá, Miércoles 29 de agosto
Medellín, Jueves 30 de agosto

Organiza:





SALADEJUNTAS
CONSULTORES





SALADEJUNTAS
CONSULTORES

El Presidente y el Secretario del Directorio

- El Presidente:
 - Debe ser un Director Independiente
 - Con el PE propone plan de juntas del año
 - Revisa con el PE y Sec. las actas
 - La Prejunta
 - Es el moderador de la junta
- El Secretario:
 - Redacta las actas
 - Orienta jurídicamente a los directores



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Dimensión del Directorio

- La Asamblea determina el Nro.
- Debe quedar plasmado en los estatutos
- Ley 964 de 2005:
 - Deben ser entre 5 y 10 miembros
 - 25% independientes
- Un Directorio decidir por consenso
- Se recomienda un número impar
- Empresas de menos de \$ 40.000 millones de Vtas
 - Tres directores son más que suficientes



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Tipos de Directores

- Internos o Ejecutivos
- Externos:
 - No Independientes: Un accionista, proveedor, etc.
- Independientes
 - No pertenece a ninguno de los anteriores
- Encuesta de McKinsey
 - 67% respaldan presencia de los independientes
- Supersociedades:
 - Sólo 36% de las empresas tiene independientes



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Responsabilidad de Directores y Administradores

- Artículo 200 de la ley 222 de 1995:
 - “Los administradores responderán solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasionen a la sociedad, a los socios o a terceros. No estarán sujetos de dicha responsabilidad, quienes no hayan tenido conocimiento de la acción u omisión o hayan votado en contra, siempre y cuando no la ejecuten”.



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

La Estrategia

- Un Barco sin Timón
- Estudio de McKinsey entre 1000 Directores
 - 75% quiere más tiempo para la estrategia y análisis de riesgos
- Lo más fácil sería contratar un asesor
 - Enriquecerá su biblioteca con nuevos fólderres
- No es un problema de plata
 - Los asesores pueden ayudar
 - Al Directorio y la Alta Gerencia se les paga para que hagan la estrategia
- Primero la Cultura, después la Estrategia
- Strategos: la riqueza del Mediterráneo y los Griegos
- Diversidad en el Directorio
- Tipos de Estrategia
 - La Incremental: Dofa y Porter
 - La Radical y disruptiva: Un creativo en la Junta
- Sistemas de Gestión (BSC)



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

FORO **¿ES SU JUNTA** PASIVA O COMPROMETIDA?

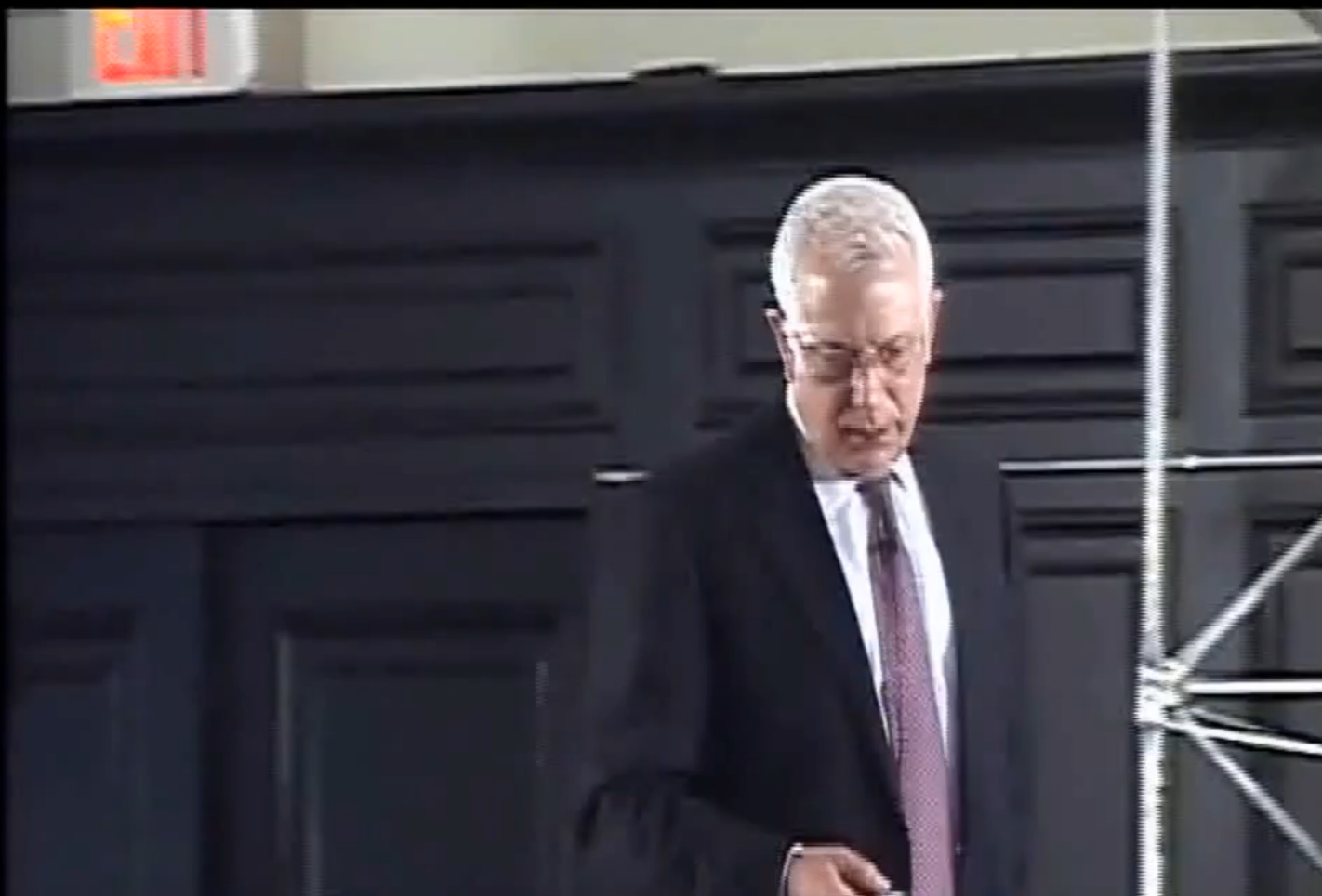


DAVID A. NADLER

- Cofundador de Delta Consulting Group Inc.
- Co-autor de 16 libros, entre ellos "Building Better Boards"
- Uno de los 25 consultores más influyentes en los EUA en el 2004
- Vice-Chairman Marsh & McLennan Companies, Inc.

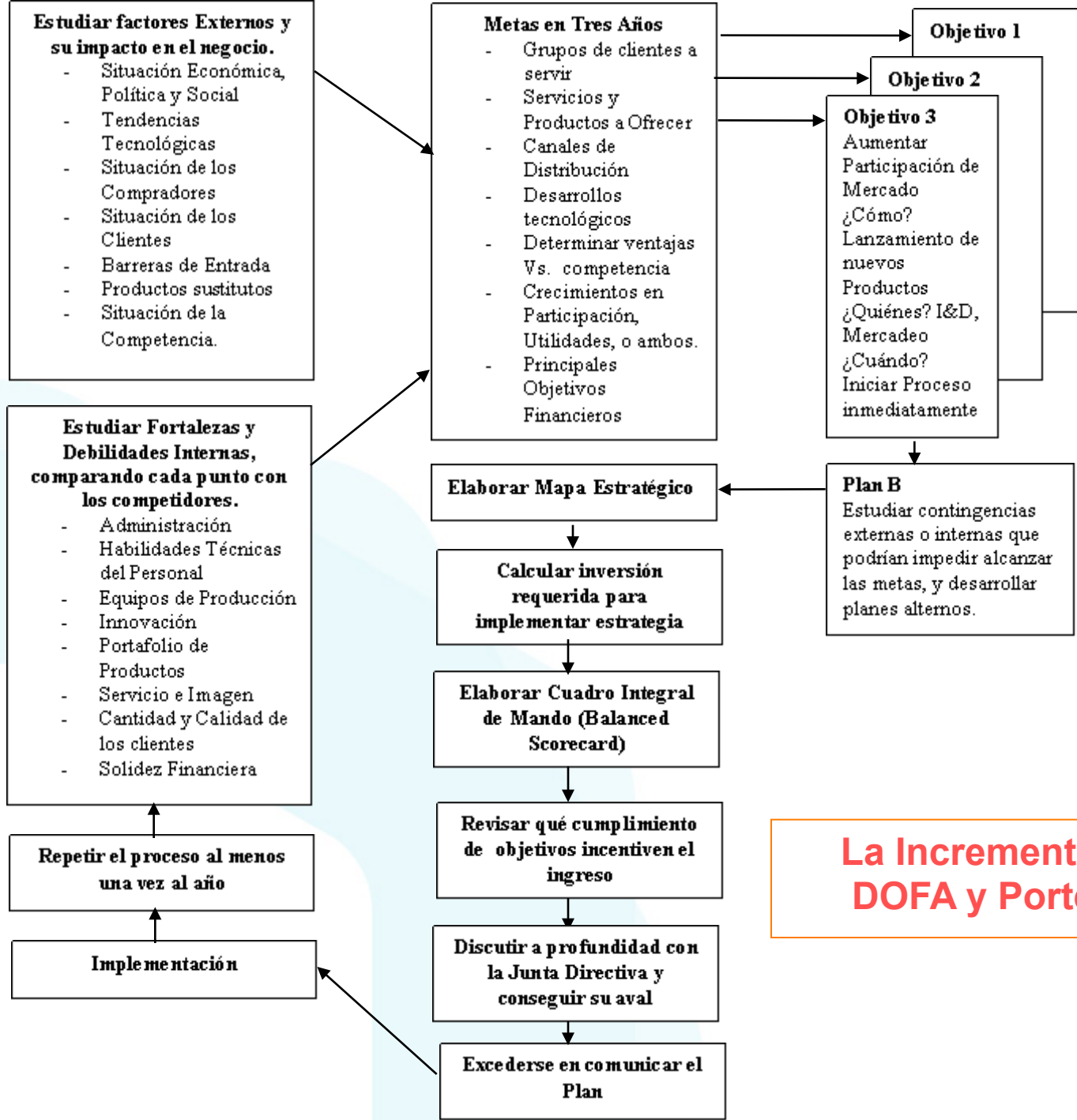


SALADEJUNTAS
CONSULTORES





SALADEJUNTAS
CONSULTORES



**La Incremental:
DOFA y Porter**



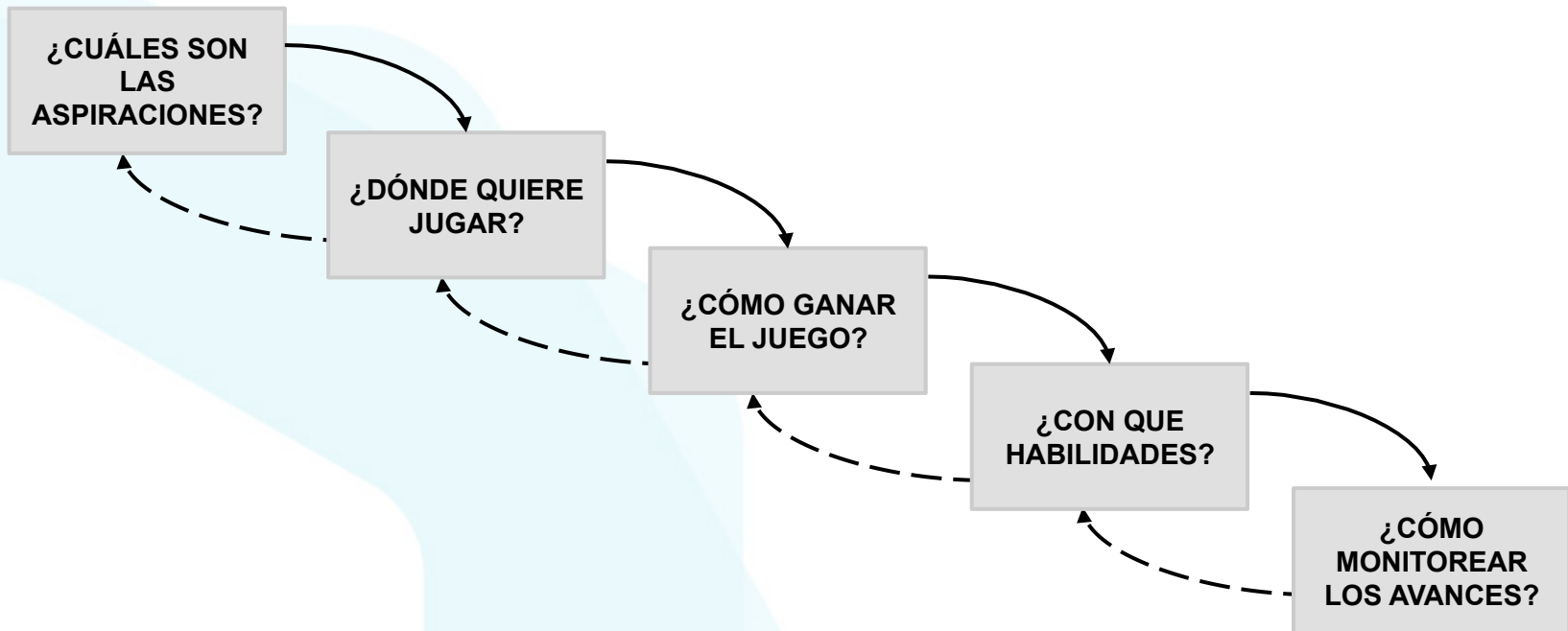
SALADEJUNTAS
CONSULTORES

¿Son las presentaciones a la JD estratégicas?



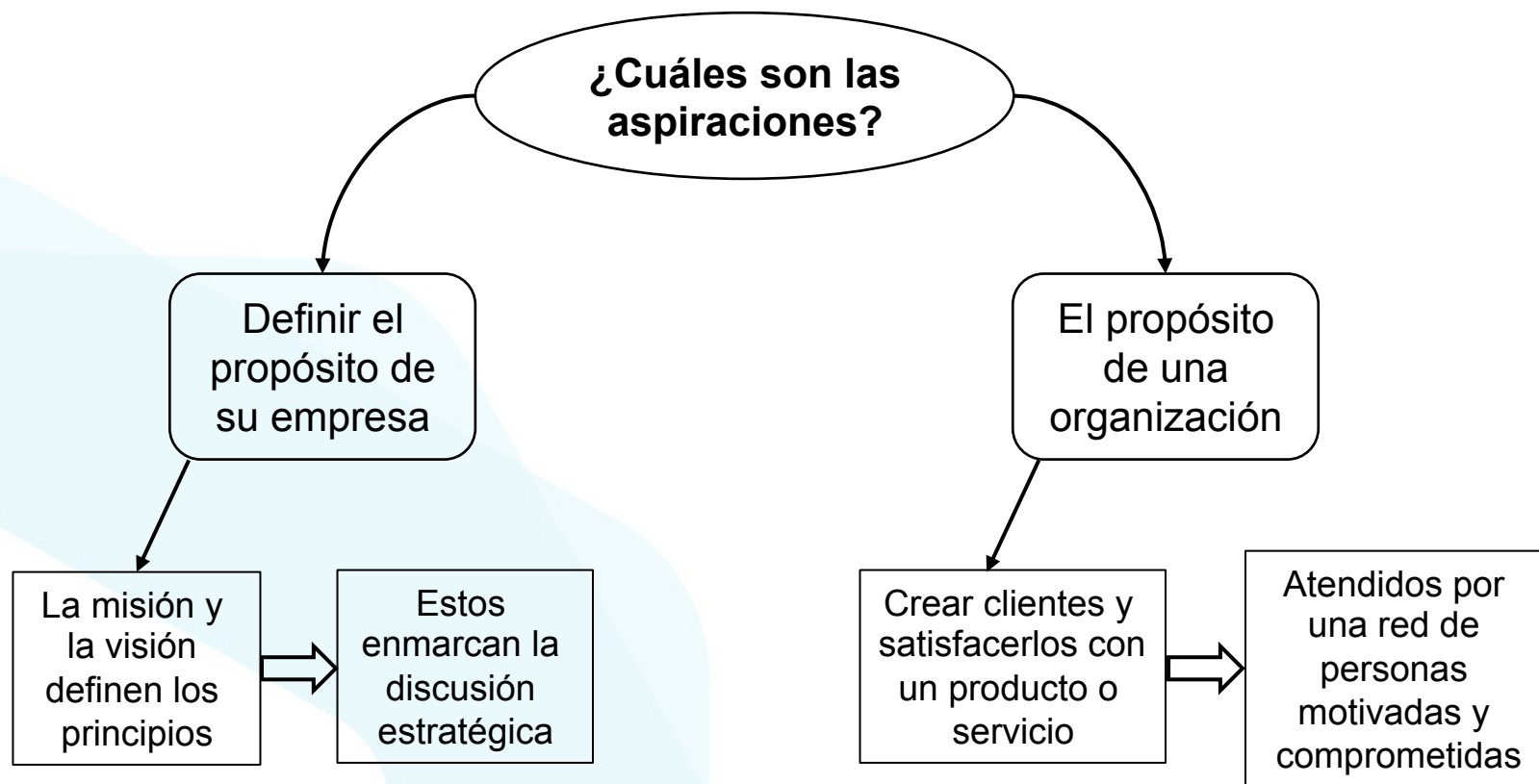
SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Roger L. Martin, Decano de la Escuela de Administración de la Universidad de Toronto, y quien acompañó a A. G. Lafley en la presidencia de P & G, del 2000 al 2010, cuando la compañía pasó de US \$ 40.000 Mills a US \$ 80.000 Mills, propone la siguiente cascada de preguntas:



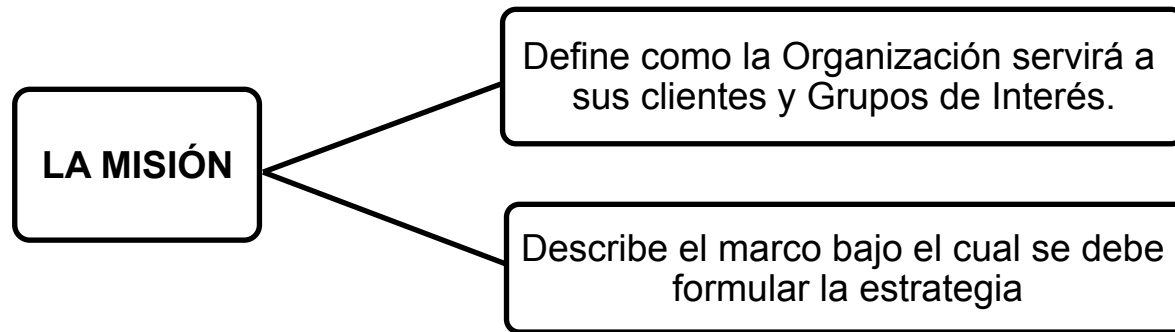


SALADEJUNTAS
CONSULTORES





SALADEJUNTAS
CONSULTORES



Microsoft

- “Ayudar a las personas y negocios a desarrollar todo su potencial”

Wal-Mart

- “Darle a gente ordinaria oportunidad de comprar lo mismo que los ricos”

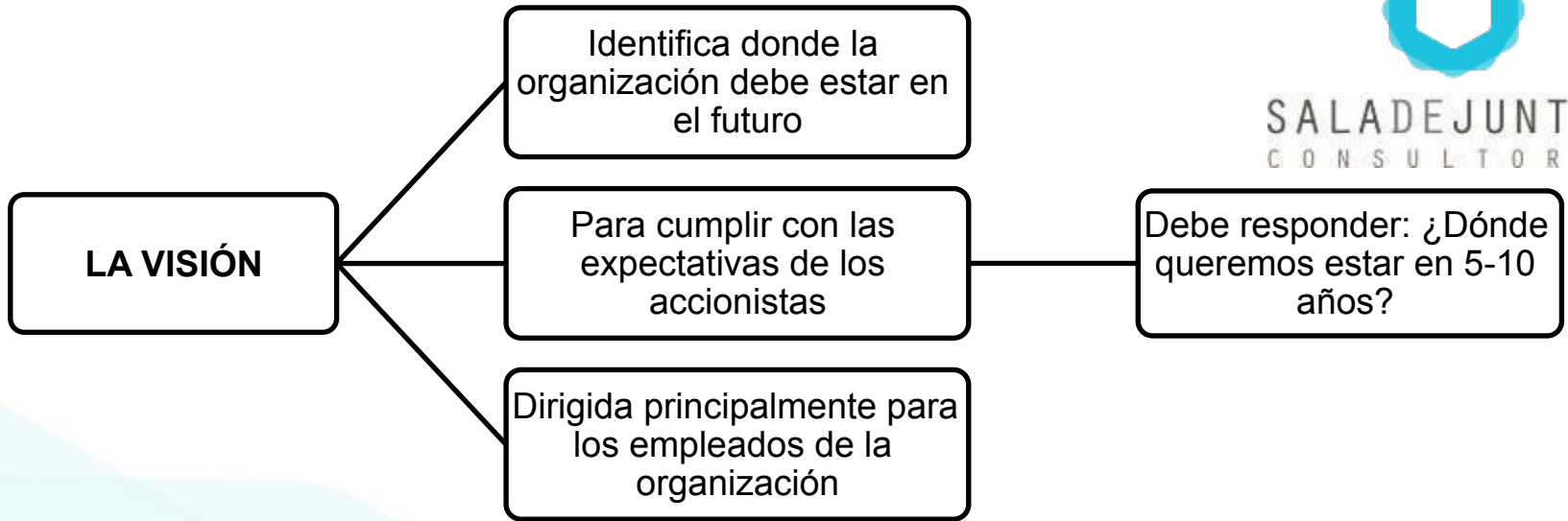
Google

- “Proveer acceso a toda la información disponible en el mundo con un click”

¿Es la misión de su organización alcanzable, clara, inspiradora, breve y precisa?



SALADEJUNTAS
CONSULTORES



Microsoft

- “Dar empoderamiento a las personas con programas excepcionales en todo momento, alrededor de todo el mundo y con cualquier equipo”

Wal-Mart

- “Convertirse en líder mundial en ventas al por menor”

Google

- “Organizar toda la información disponible en el mundo y hacerla universalmente accesible y útil”.

¿Es la Visión de su organización inequívoca, clara, realista, inspiradora y breve?



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

LA MISIÓN Y LA VISIÓN

Deben

Transmitir a los
empleados una
razón de ser

Enganchar al
empleado con ese
ideal.

Un compromiso de
la organización con
la sociedad, más
allá de producir
utilidades.

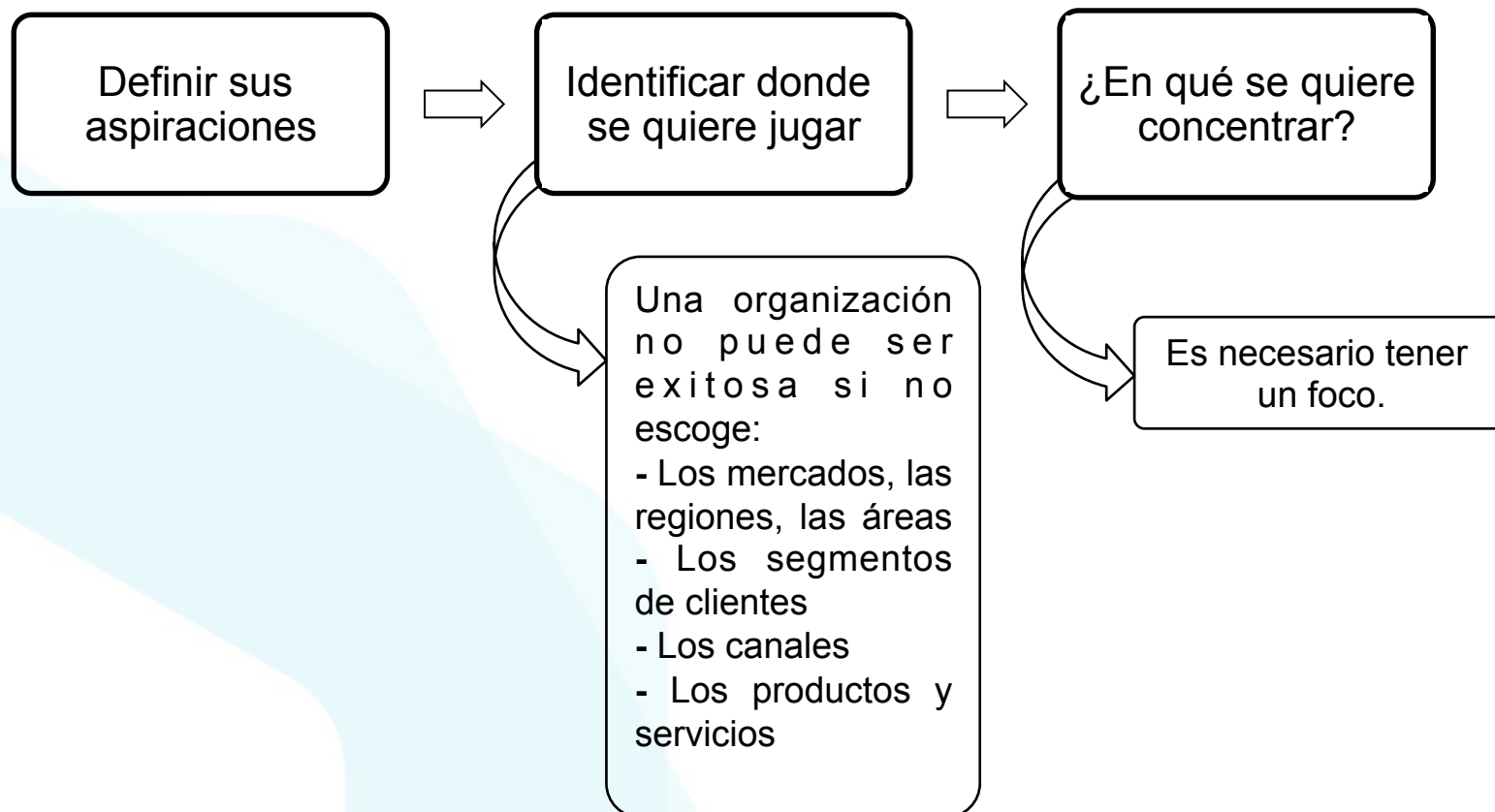
¿Logra la Misión y Visión de su Organización ese propósito?





SALADEJUNTAS
CONSULTORES

¿Dónde se quiere jugar?



Nadie puede ganar en todos los deportes



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Se debe analizar que se quiere en los siguientes puntos:

Ampliación
de mercado
interno,
nuevas
regiones

Ampliación
de mercado
externo,
nuevos
países

Ampliación
del portafolio

Mejorar
reputación
con
sistemas
sostenibles
y amigables.

Participar en
nuevos
negocios

Mejorar
servicio vía
mejor
logística

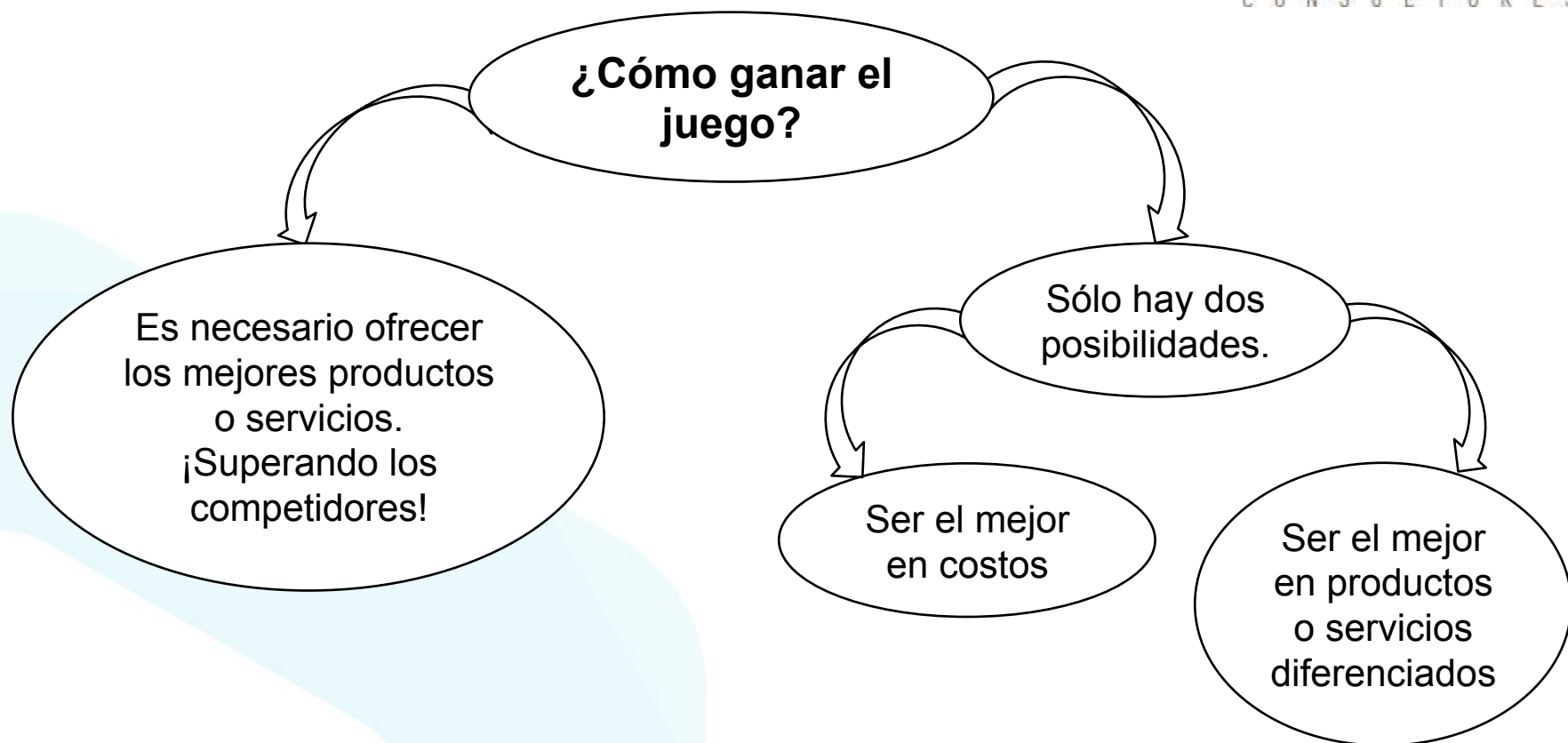
Alianzas o
adquisiciones

Nuevas
instalaciones
según
crecimiento
de los
mercados





SALADEJUNTAS
CONSULTORES





SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Piensen ganar el juego con liderazgo en costos:

La reducción debe ser una obsesión

Sacrificar referencias para mantener bajos costos

La estandarización es una prioridad

Usar tecnologías de producción de alta velocidad

Buscar siempre mejoras en Ingeniería Industrial



Piensen ganar el juego con productos o servicios diferenciados:



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Estudiar necesidades de cada grupo de clientes

Invertir mucho en la marca

Tener planes de fidelización

Planes permanentes de innovación

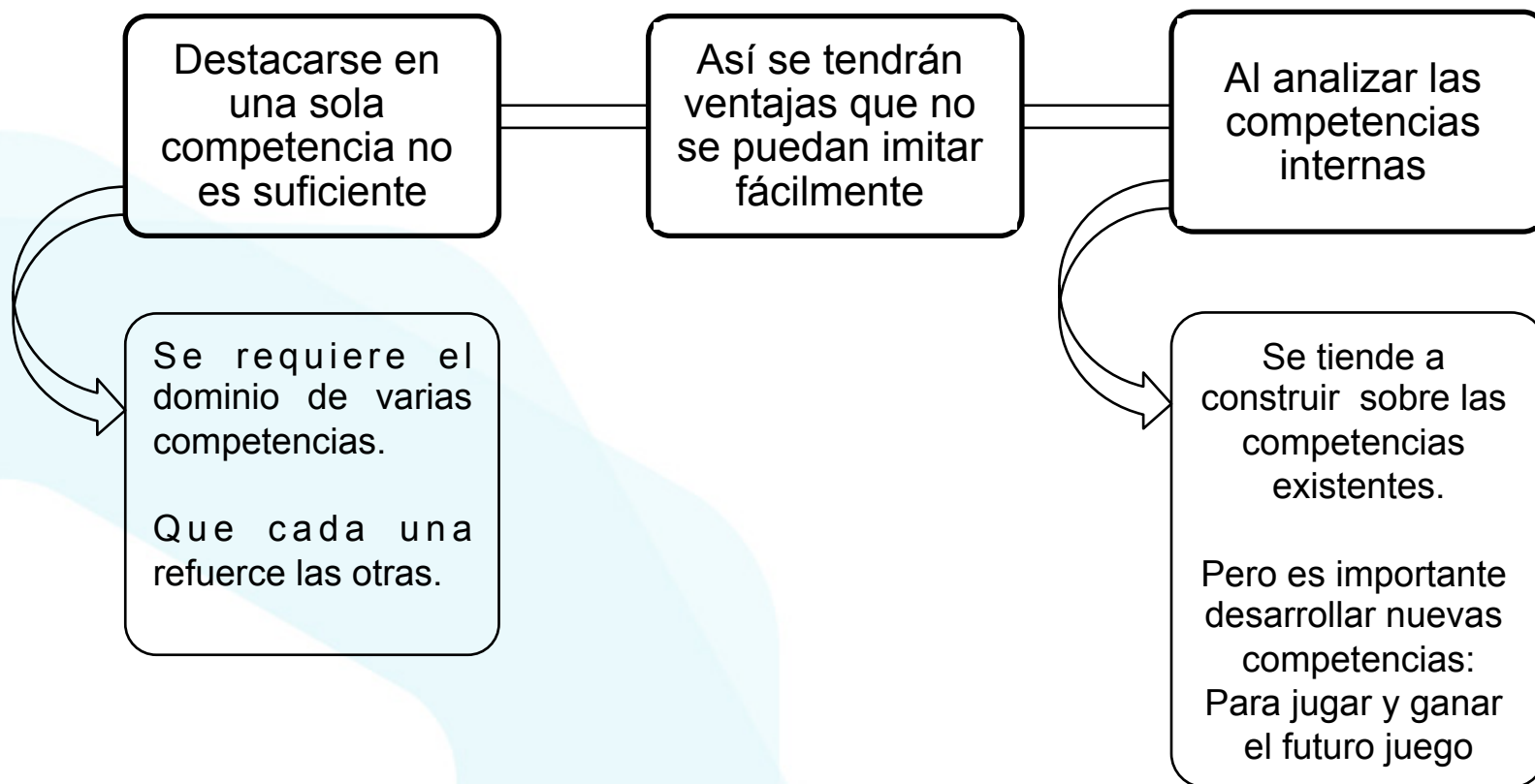
Formar un equipo humano excepcional





SALADEJUNTAS
CONSULTORES

¿Con qué habilidades?





SALADEJUNTAS
CONSULTORES

¿Cómo monitorear los avances?

Objetivos	Metas	Estrategia	Métrica
Cada área los debe tener.	Para cada objetivo.	¿Dónde Jugar? ¿Cómo jugar?	



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Escoger la métrica más apropiada del siguiente catalogo:

- >% Activos Tangibles
 - Edificios
 - Equipos
 - Inventarios
- >% Activos Intangibles
 - Patentes
 - Bases de datos
 - Licencias
 - Fórmulas
 - Conocimiento Estructurado

- >Costos de Producción
- >Eficiencias de Pdn.
- >Riesgos
 - Posibles demandas de consumidores y laborales
 - Variación costos Mat. Primas

- Indicadores Financieros
- EVA
 - EBITDA
 - Flujo de Caja
 - Retorno sobre el Patrimonio
 - % de Endeudamiento

- Los Empleados
- Nivel de Motivación
 - % de Rotación
 - Planes de Retención
 - % de Vacantes llenadas con personal interno
 - % empleados con evaluación 360^a
 - Conocimiento de los Valores de la Cía.
 - % de empleados con salario relacionado al desempeño
 - % de utilización de los sistemas de información

Operaciones

Finanzas

Organización**

Mercados y Productos**

Red de Conexiones**

- Relaciones con:
- Los Grupos Vinculados (Stakeholders)
 - Los Medios
 - Los Sindicatos
 - Gobiernos Local y Nacional
- Imagen de la Empresa

Clientes

- Nivel de Satisfacción
- % Clientes Codificados que no compraron en el último periodo
- % de Clientes que compran todo el portafolio
- Participación de Mercado
- Recordación de Marca Vs. Competencia

I+D

- % de la Facturación de Productos lanzados últimos dos años
- Análisis de Competencia
Grado de Colaboración con los Proveedores**

* No es exhaustivo.

** Índices Predictivos



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Qué espera Andy Groove de su Directorio:

- “Su función es garantizar que el éxito de la compañía sea perdurable, mucho más allá que el periodo del presidente ejecutivo, sin importar los cambios del mercado, ni los ciclos de los productos. La junta es el giroscopio de la empresa, que le facilita navegar hacia la meta, no importa como esté el tiempo”.



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

La Sucesión

- Los bares, Darío Gómez y el G.C.
- Nadie es Eterno
- La sucesión con frecuencia es una oportunidad
- Supersociedades: El 60% de las empresas aun las dirige su fundador
- Un buen G.C.: Tener el sucesor adentro

miembro de otras

e Mineros S.A.

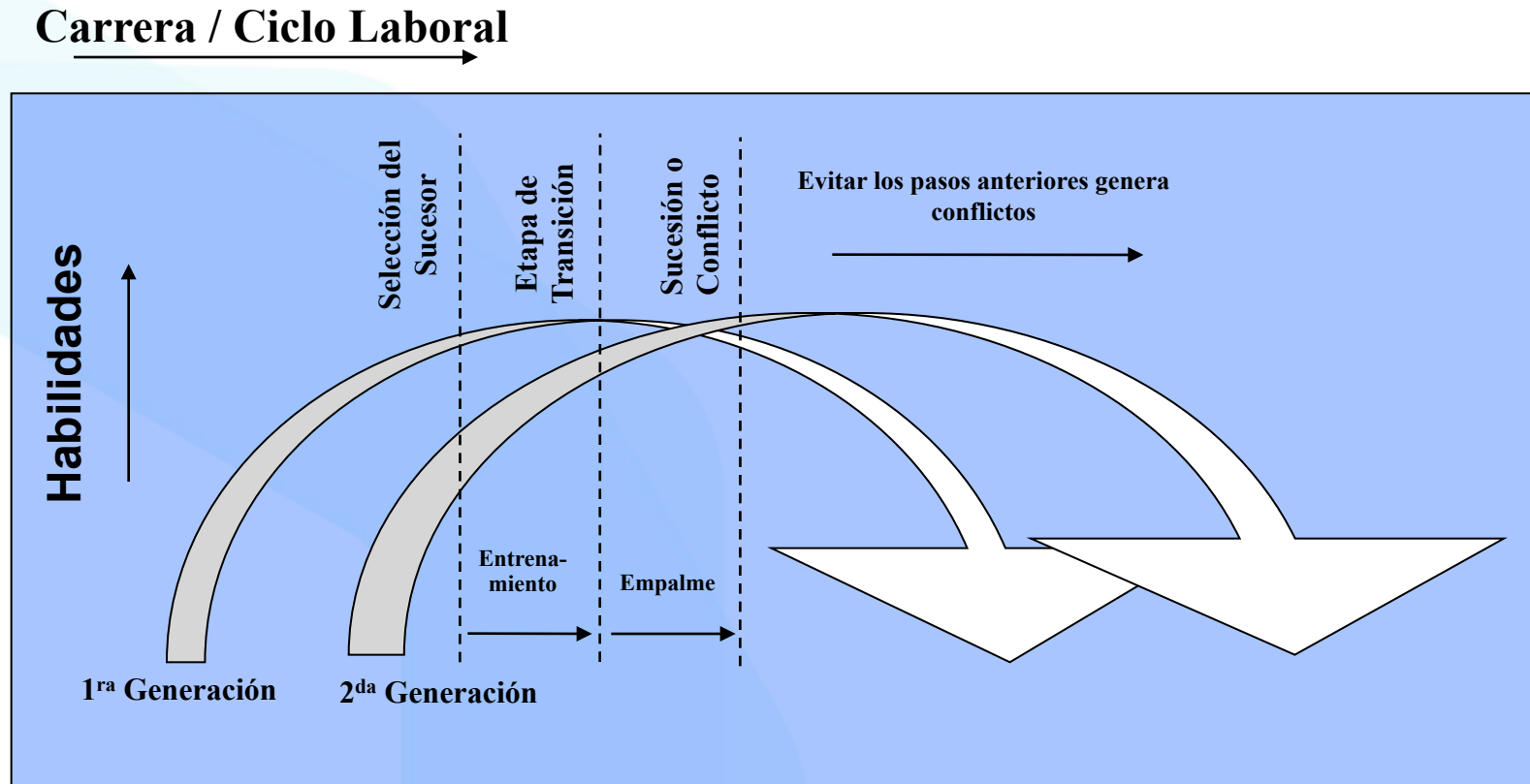
niliar





SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Directores y Admon. deben aprender que “Nadie es Eterno”





SALADEJUNTAS
CONSULTORES

El Directorio tiene que medir la Salud de la Compañía:

-Finanzas
-Operaciones

Indicadores
Históricos

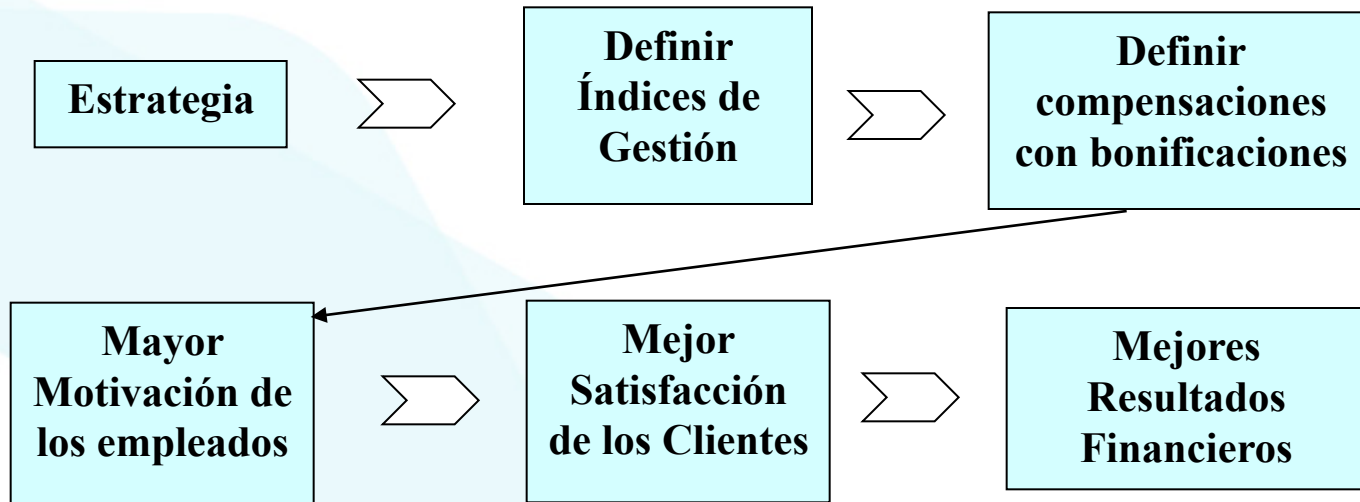
-Organización
-Mercados
-Red de Conexiones

Indicadores
Predictivos



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

La familia no debe interferir sino promover una sana estrategia.





SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Menos protocolo en el Protocolo



Temas para la Agenda Familiar

- Las EF como fuente del bienestar familiar
- Compromiso familiar con la comunidad
- La EF es parte de la identidad familiar
- Escribir la historia familiar
- Visita física de la familia a las EF
- Orientar descendientes:
 - Que quieren vincularse a la EF
 - Que no quieren vincularse
 - Que quieran ser emprendedores



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

Temas para la Agenda Familiar

- Empleados no familiares:
 - Cuales son los más importantes
 - Que plan de desarrollo se les ofrece
- Las Juntas Directivas
 - Remuneración
 - Número
 - Independientes
- Sucesión
 - Ejecutiva
 - Societaria
- Familia Política
 - Quienes participan
 - Las capitulaciones



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

- El Protocolo hay que tomarlo con alegría.
- Primero trabajar en los consensos.
- Los puntos de disenso para el final.
- Se debe acordar una estrategia familiar.
- Acordar puntos básicos de la estrategia empresarial.



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

- El Protocolo es el resultado de:
 - Un plan de Reuniones
 - Agendas de Trabajo
 - Promover la participación de todos los miembros
 - Saber que piensan los hijos



SALADEJUNTAS
CONSULTORES

No es cuestión de protocolo

- Ustedes deben convivir con las dos culturas:
 - Conservar la tradición familiar
 - Promover el cambio empresarial
- Ese es su reto
- Muchas Gracias